

الفصل السادس

العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية

إنصب اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والاجتماع أثناء المدة من 1950-1910م على التأكد من رفع قدرة العامل الإنتاجية دون النظر إلى الجانب الأهم، وهو العامل بحد ذاته كونه إنساناً وعضواً أساسياً في عملية الإنتاج، ولقد انتشر اصطلاح العلاقات الإنسانية في الآونة الأخيرة انتشاراً واسعاً، وكان من نتيجته ذلك أن أصبح المصطلح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى واحد؛ بل وإلى معانٍ متناقضة ومتضاربة في أحوال كثيرة، ومن ذلك أنه استخدم كمرادف للمصطلحات الآتية -العلاقات المتبادلة بين الأفراد، والتفاعل الجماعي، والعلاقات بين العمال وأصحاب العمل- بينما عدّ بعضهم العلاقات الإنسانية مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين، والحقيقة أن هناك محاولات متعددة لتعريف هذا الميدان، تمثل عموماً قطبين متعارضين أحدهما يرفض تماماً إعطاء تعريف محدد لمصطلح العلاقات الإنسانية، والآخر يذهب إلى أن المصطلح من الشمول والاتساع بحيث يمكن أن يغطي أنواع السلوك الإنساني كافة دون تحديد مواقف معينة⁽¹⁾، وعلى أي حال فإن العلاقات الإنسانية كما يعرفها فردمان G. Fredman «يقصد بها ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي لا يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد؛ بل يؤكد الجوانب السلوكية، والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب؛ بل بوصفه منتمياً إلى جماعة اجتماعية، ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلاً عن ارتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج

(1) محمد علي محمد - علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979، ص 141-142.

نطاق العمل مثل: الأسرة وجماعة الحوار، والطبقة الاجتماعية، ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل»⁽²⁾.

ولقد كان فريدريك تايلور F. Taylor هو القائد لذلك الاتجاه في الإدارة الصناعية حيث أجرى عدداً من التجارب على عمال مصانع الحديد في منطقة بتلهم (Bethelhim Pig Iron)، تناولت أعمال متباينة مثل نقل سبائك الحديد أو مواد البناء، حيث قام بعد مراقبة هذه الأعمال بدقة بتدريب العمال على أدق تفاصيل ما يأمرهم به من خطوات مثلى في أداء العمل، مما ساعد على زيادة إنتاجهم وخفض عدد العمال المطلوبين لهذا العمل، ووفر للشركة آلاف الدولارات⁽³⁾، ولقد كان تايلور يجري تجاربه وفق دراسة واعية للزمن اللازم لكل واحدة من العمليات الأولية الكثيرة التي يمكن تحليل الأعمال المدروسة فيها أو تقسيمها، وأمكن له أن يصف العمليات الأولية ويسجلها ويفهرسها مما ساعده على تحديد الوقت الكلي اللازم لكل عمل، واستخدم هذه الدراسة للزمن مقياساً لتحديد معدلات الأجور التي تستند إلى الحافز المادي⁽⁴⁾، وذلك لأن تايلور كان يؤمن أساساً في أنه إذا ارتبطت المكافأة المادية بجهود العمل، فإن العامل سوف يصل بأدائه إلى أقصى مستوى تمكنه منه قدراته الذهنية والجسدية.

وعلى الرغم من أن تركيز تايلور قد بدأ في الأصل بدراسة التفاعل بين الخصائص المميزة للعامل وتلك التي تميز الآلة، إلا أنه انتهى بأن درس موضوعاً آخر هو السمات الفيزيائية لبناء الجسم الإنساني في الأعمال الروتينية المتكررة ولقد سار أتباع تايلور على منهجه، بأن بحثوا عن جوانب القصور الفيزيائية في الأداء البشري، وذلك في ضوء الحمولة والمكان والإرهاق، فحاولوا تحديد عدد الساعات والسرعة التي يحتاجها العامل في حمل عدد من الأطنان يومياً،

(2) المصدر السابق - ص 142.

(3) محمد خيرى - علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، الجزء الأول، دار النهضة المصرية، القاهرة 1967م، ص 8، 9.

(4) Krupp S. Patter. Organization Analysis, Hall Rinehart and Wintseon Inc. New York 1964. PP. 16-17.

واهتموا بالتعب على أنه ظاهرة فيزيولوجية عصبية، وبذلوا الجهود لاكتشاف الحركات التي تقلل من التعب، ومن ثم تتاح الفرصة للكائن البشري نفسه بأن يقوم بحمل كمية أكبر بالدرجة نفسها من التعب في وحدة زمنية محددة، وعندما اقترح هؤلاء المهندسون وجوب ربط الأجور المقدمة للعامل بإنتاجيته، ابتكروا طرقاً مختلفة لقياس إنتاجيته وأخرى لربط الأجر بالإنتاج، وهي طرق تتميز بالتعقيد إلى حد ما، ولم يتبادر إلى أذهانهم (تايلور وأتباعه) أبداً في أنه في الوقت الذي يتعلم فيه العامل أفضل طرق إجراء العمل، هو عندما يكون أجره متصلاً بإنتاجه، فإنه سيكون متحفزاً للإنتاج بأقصى قدرته الجسمانية الممكنة كما قدرتها دراساتهم لحركة الزمن اللازم⁽⁵⁾.

ومما سبق يمكن القول إن تايلور Taylor وأتباعه درسوا العمال على أنهم أجزاء ملحقة بالآلات في أداء الأعمال الإنتاجية المنظمة، وركزوا على وصف خصائص الإنسان بطريقة تشبه الطريقة التي يصف بها المرء آلة بسيطة نسبياً تؤدي عملاً بسيطاً، ووفقاً لذلك فقد انحصرت جهود الإدارة العلمية في مجال ضيق، حيث اهتمت بعدد محدود من المتغيرات الفسيولوجية، مما أدى ومن ثم إلى أن يطلق عليها نموذج التنظيم الفسيولوجي⁽⁶⁾ أو بعبارة أخرى النموذج النظري في دراسة التنظيم وخصوصاً إنتاجية العمال على أساس فسيولوجي.

وإذا كان اتجاه الإدارة العلمية كما يراها تايلور بهذا المعنى أي اقتصار مجالها في الدراسة الفيزيولوجية لسلوك العمال، التي تقترب من معنى النموذج النظري بوصفه وسيلة للتنظيم وللتفسير والتنبؤ والتحكم في قطاع محدد من الحقيقة، ومن ثم يمثل أحد تفسيرات النظرية التي أطلق عليها شرمان كروب Sharman Krop «جمعية المصالح» فمن المعروف أن هذا النموذج لم يصغه أصحابه في صورة القضايا النظرية وإنما عبروا عنه بأساليب للأداء الكفؤ، وأخذوا بوجهة

(5) Etzioni A. A. Comparative Analysis of Complex Organization, The free press of Gelonco. 1960 PP. 21-22.

(6) علي عبدالرزاق حليبي - علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1988م، ص 31.

نظر المهندس لا العالم في وصفهم الأساليب للتعظيم الكفو وأداء العمل التي يمكن أن تلخص وفقاً لوجهة نظر حلبي كما يلي:

- (1) استخدام دراسة الزمن والحركة للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة في أداء العمل تلك الطريقة التي تسمح بمعدل أكبر من الإنتاج يومياً.
- (2) تزويد العامل بالحافز لأداء العمل بهذه الطريقة وفي الوقت والمكان المناسبين، يمنحه أرباحاً محددة في مقابل تجاوزه لمعيار الإنتاج المحدد.
- (3) استخدام الخبراء والمتخصصين -ملاحظي العمال الوظيفيين- في توفير الظروف المتباينة المحيطة بالعامل⁽⁷⁾.

ويغلب على هذه الأساليب الطابع (الأمبيريقى)، وتفتقر إلى الأساس النظري عن السلوك الإنساني، وعلى الرغم من أن نموذج الإدارة العلمية قد نشأ في أمريكا إلا أنه بدأ ينتشر في أوروبا، وقد كان هنري شاتيلير Henry Le Chatelier أول من أدخله في فرنسا وكان يعدّ أن الاتجاه التايلوري بمنزلة تطبيق متميز للمنهج العلمي في ميدان الصناعة وجدي أيضاً، وحسب رأيه بأنه أدى إلى نتائج مهمة ومفيدة، هذا وقد قرب هنري شاتيلير H. Le Chatelier بين إسهامات تاييلور وغيره من رواد الفكر العلمي في الإدارة، أمثال: ديكارت Decart ونيوتن Newton وكلود برنارد C. Bernard وتاين Taine، ويذهب إلى أن تاييلور طبق منهج ديكارت في التقسيم ويأخذ بفكرة الحتمية Determinism، وكما يفعل كلود برنارد بالنسبة للطلب التجريبي نجد تاييلور يستخدم المقاييس التجريبية بطريقة منتظمة⁽⁸⁾.

المظاهر النقدية للاتجاه التاييلوري:

بدأت الانتقادات توجه إلى الاتجاه التاييلوري من حيث إنه يركز في المقام الأول على غزارة الإنتاج دون النظر إلى الإنسان بكونه الأساس لهذا الإنتاج، وإنه

(7) المصدر السابق - ص 32.

(8) Fredman G. Industrial Society The emergence of Human Performance of Automation , A free Press Paperback Gelenco, 1964 PP. 39-40.

كذلك يقلل من كرامة العامل ويحط من قدره وذكائه، وذهب ميرهم Merhiem في فرنسة إلى أن جهود تاييلور قد أهملت الشخصية والذكاء والرغبات الأكيدة للعمال في مجال العمل والمصانع، وقللت من سوق العمل، وأحلت محلها القيمة الرياضية لإنتاجية الأفراد، كما أشار بوجيه E. Pouget إلى أن الاتجاه التاييلوري يمثل تنظيماً زائداً عن الحد، ويقضي على كل مبادرة من جانب العامل وتحويله إلى جزء من الآلة في المصنع.

وعليه فإنه بناءً على ما تقدم يمكن القول: إن العمل الآلي Machine Labor science الذي وصفه تاييلور ولم ينل القبول من جانب العلماء ولا العمال⁽⁹⁾، فعله من المفيد الإشارة إلى أنه وبالرغم من أن الإدارة العلمية تعد ثورة في الميدان الصناعي التي غيرت بؤرة الاهتمام من الآلة إلى العامل، وكانت أول حركة علمية منظمة تحاول دراسة المشكلات المرتبطة بكفاءة العمل في المصانع، إلا أن تطبيق المبادئ التي جاء بها تاييلور اقتصرت على عمليات الإنتاج، مع الإصرار على استنزاف جهد العامل وفكره، وإمكاناته من أجل زيادة المنتج وكما كانت جهود تاييلور قد بدأت وترعرعت في إدارة المؤسسات الرأسمالية، التي كانت تعاني في وقته من مشكلات الخسارة والتعثر في المشروعات الصناعية، فمن هنا كانت جهوده تهدف إلى تحقيق أهداف الإدارة فقط، وهي طرف واحد في عملية الإنتاج، ولم تحاول تحقيق حاجات أساسية لدى العمال وإشباع رغباتهم أيضاً، فألغت شخصياتهم وكل مبادرات منهم مما جعل عملية الإنتاج المنظمة على هذا النموذج تفقد أهميتها، وتعرضت لنقد شديد من العمال والعلماء في مضمار علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما عرف بنظرية العلاقات الإنسانية في الصناعة.

بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية في عدد من الدراسات التي استعانت بما يعرف بمنهج العلوم المتداخلة Cross - Disciplinary

(9) المصدر السابق، ص 41.

لموضوع التنظيم الاجتماعي للمصنع وما يرتبط به من متغيرات، ويشكل اتجاه العلاقات الإنسانية تحولاً من الاهتمام بالفرد كما تميزت به الحركة التaylorية كما سبقت الإشارة إليها، حيث بحثوا عن مجموعة من أوجه النشاط الأساسية التي يمكن رد كل سلوك العامل إليها، وأن تصور هذه الحركة للعمال على أنهم آلات عقلية لا يمكن أن يفسر لنا سلوكهم بصورة كافية؛ لأنها حركة تفضل أثر العواطف والقيم على السلوك الإنساني، ولكن النظرة الواعية لا تأخذ بهذا التفسير فقط بوصفه سبباً لإخفاق حركة الإدارة العلمية، حيث لاحظنا ردة فعل العمال من عدم الرضا والقبول عما كان يقوم به أعوان تاييلور من دراسات للحركة والزمن، بوصفه جهوداً تحاول أن تحقق رغبة الإدارة فقط، وتتقص من قدر العامل وتتضي على كل مبادرة لديه. وما إن انكشفت هذه الأهداف حتى اندفع العلماء توازرهم إدارات المؤسسات في الولايات المتحدة يبحثون عن طرق أخرى، لكي يتوصلوا إلى أهداف معينة تختلف تماماً عن أهداف الإدارة العلمية، فظهرت بذلك حركة جديدة اصطبغت بما عرف بالعلاقات الإنسانية.

وتعقيباً على ما تقدم فسوف نحاول قدر الإمكان أن نأخذ بالتحليل والمناقشة لآراء وإسهامات العلماء والباحثين الاجتماعيين في مجال العلاقات الإنسانية، ولكي نتوصل إلى ذلك الهدف فلا بد لنا أن نتعرض لعناصر الجو الفكري الذي نشأ فيه هذا الاتجاه، ولعله يكفي لمعرفة هذا الجو الفكري وعناصره أن نتناول التيارات الفكرية التي أثرت في تفسير مؤسسي هذا التيار، ويجمع كل من أسهم في هذا المجال على أن فريق هارفارد يمثلون الرواد الأوائل في اتجاه العلاقات الإنسانية، فيذهب ماسون هير M. Haire إلى أن فريق هارفارد كان من بين الرعيل الأول الذي أظهر فكرة المسائل الإنسانية في الإدارة، حيث أثارت دراساتهم اهتماماتهم في البحوث اللاحقة لعدد من السنوات.

ويؤكد شرمان كروب S. Krupp أن دراسة هاوثورن التي أشرف عليها فريق هارفارد هي التي وضعت أساس القضايا الجوهرية في اتجاه العلاقات

الإنسانية⁽¹⁰⁾، كما بين ثيودور كابلاو Theodor Caplaw إلى «أن مدرسة ميبدو هارفارد وضعت عدداً من القضايا التي تعد أساس العلاقات الإنسانية⁽¹¹⁾ وأعتقد جيلرمان Gellerman أن إلتون ميبدو ورفاقه في هارفارد يمثلون أول الباحثين الذين درسوا العلاقات الإنسانية في الصناعة، وتعدّ إسهاماتهم نقطة انطلاق ومصدراً أساسياً لأفكار وتفسيرات الدراسات اللاحقة»⁽¹²⁾.

هذا وقد اشتمل التراث السوسيولوجي على العديد من الإشارات إلى التيارات الفكرية التي ظهرت في هذه المدة وصبغت اتجاه العلاقات الإنسانية بصبغتها، وعلى وجه الخصوص ما أثر منها في أفكار ألتون ميبدو كونه الرئيس الموجه لفريق هارفارد، كما يتفق بنيس Bennis مع ماسون هير في الإشارة إلى بعض هذه التيارات، حيث يذهب هير إلى أنه يوجد عدد من القوى الفكرية التي يمكن أن تفسر الاتجاه الذي اتخذته بحوث فريق هارفارد، التي تتمثل في إسهامات كيرت ليفين C. Levine وما أضافه مورينو Moreno، كما ظهرت حاجة المؤسسات الصناعية إلى مساعدة علماء الأنثروبولوجيا والنفوس والاجتماع في حل المشكلات الإنسانية في العمل⁽¹³⁾.

ويضيف بنيس إلى القوى الفكرية السابقة من أعمال سيجموند فرويد S. Freud وروجرز Rogers بينما يؤكد وليم فوت هوايت W. F. Whyte بأن دراسات أميبو قد تأثرت بكتابات عالم النفس جانيه Pierre Ganet، وجمع ما بين ما أفاده من دراسته في مجال التحليل النفسي خاصة أساليب العلاج لدى علماء النفس الطبي وبين اتجاه الثقافة والبناء الاجتماعي في علم الأنثروبولوجيا، وما أضافه لينوفسكي Linoveskey وراذ كليف براون R. Brown من مناهج الدراسة المادية

(10) Heire M. Industrial Social Psychology. Handbook of Social psychology Vol. II Edited by Lendzey G. Addison Welly Publishing Co. Inc.

(11) علي عبدالرزاق حلبي - مصدر سابق، ص 38.

(12) المصدر السابق، ص 38.

(13) Haire, M. مصدر سابق PP. 1104-1105.

الانثروبولوجية⁽¹⁴⁾، أما روبرت ستون R. Stone فإنه يعتقد أن اتجاه العلاقات الإنسانية قد تأثر بنظرية دوركايم في علم الاجتماع⁽¹⁵⁾.

أولاً: أبحاث فريق هارفارد في مجال العلاقات الإنسانية:

غادر ألتون ميبو مدينته أديلاديا Adeladia بأستراليا إلى الولايات المتحدة الأمريكية لحصوله على منحة قدمتها له مؤسسة روكفلر وكارنجي Rockefeller and Careenage، وعندما كان يعمل في جامعة بنسلفانية Pennsylvania لفت انتباهه مشكلات الصناعة خاصة مشكلات الغزل التي كانت واضحة في انخفاض معدل الإنتاج وزيادة نسبة تغيير العمل بين العمال Turnover، والشكوى من التعب والهواجس المقلقة وغيرها من السمات التي جعلت من العمال طبقة خاصة، حيث سادت بينهم روح معنوية متدنية، فأجرى ميبو عام 1923م بحثاً عن أسباب تغيير العمل بين عمال مصانع الغزل في فيلادلفية دعا إليه وصول نسبة تغيير العمل في قسم الغزّالين إلى (250%)، بينما كانت هذه النسبة في الأقسام الأخرى تتراوح بين (5-6%)، وكان المفروض في هذا القسم أن يتسلم العامل مكافأة تشجيعية في كل شهر يزيد فيه الإنتاج عن (75%) من مقدار معين يحسب بدقة تامة، وظلت هذه المكافأة على المستوى النظري؛ لأن الإنتاج لم يزد مطلقاً عن ذلك الحد المقرر، وأصبح العمل في قسم الغزل عملاً روتينياً كئيباً حلت فيه الفوضى وانعدام الاتصال بين العمال، ولما كان ميبو يهتم بالنزعة الميكانيكية في دراسة سيكولوجية الفرد وظروف العمل المادية -على الأقل في هذه المرحلة المبكرة من حياته- بدأ بإدخال نظام أوقات الراحة في الصباح وبعد الظهر، وعلى الرغم من إدخال هذا النظام قد أفاد ثلث العمال في هذا القسم دون غيرهم وظهرت نتائج إيجابية، حيث انخفض معدل تغيير العمل وارتفعت الروح المعنوية وزادت الإنتاجية، إلا أن ميبو قد عجز عن تفسير حدوث النتائج السابقة نفسها

(14) Bennis W. G. Leadership Theory and administrative behavior . The Problems of Authority. Adm. Sci. Qua. Ne. 1959

(15) Stone R. Conflicting approach to the study of western manager relation Soc. Vol. 31 No. 2 Dec. 1952 PP. 117-124.

لبقية العمال المستبعدين من التجربة، وبدأت تظهر بعد ذلك صعوبات أخرى، حيث نظر مراقبو القسم إلى هذا النظام بوصفه تدليلاً للعمال باسم البحث العلمي، فتدخل رئيس الشركة وأخذ بنصائح ميبو وأمر بتوقيف الماكينات أثناء الراحة، وتبع ذلك أن سمح للعمال بأن يختاروا أوقات راحتهم في الوقت الذي يريدونه بحيث يمكن جعل الماكينات تعمل دون توقف، فوصل الإنتاج إلى (86%) ولم تزد نسبة تغيير العمل عن (5-6%)، ووضع ميبو تفسيراً لهذه النتائج مفاده أن التكرار الروتيني للعمل أدى إلى ردود فعل تشاؤمية يحتمل أن يكون لدى كل شخص عاملاً كان أو إدارياً حزن خاص أو شعور بعدم الارتياح والطمأنينة. وكلما كانت ظروف العمل غير مواتمة جسدياً وعقلياً، ترتب على ذلك ازدياد ردود الفعل هذه كما أفترض زيادة على ذلك بأنه عند تكرار حركات بعينها لمدة طويلة تنشأ حالات من التعب العضوي تتعطل معه الدورة الدموية؛ مما يؤثر على الكفاية الإنتاجية؛ وأعتقد أن أوقات الراحة يمكن أن تزيل أثر هذه الحالات كونها علاجاً إسعافياً يمكن أن يصب فيه العمال هواجسهم وينفسوا عن أنفسهم⁽¹⁶⁾.

ولعله من الممكن أن نرجع هذه النزعة الميكانيكية والكيميائية الحيوية في تفسير سلوك العمال لدى ميبو إلى أثر أفكار هندرسون L. J. Henderson عالم الكيمياء الحيوية، الذي أشترك معه في تنظيم فريق بحث لدراسة المشكلات السوسيوكولوجية للعمال الصناعيين في تلك المدة، وكان هدف هذه الدراسة محاولة تتبع تلك المشكلات أينما وجدت دون الأخذ في الاعتبار تلك الحدود المعتادة التي تفصل بين العلوم.

ومما لوحظ أن ميبو قد اتخذ موقفاً مغايراً تماماً للموقف السابق في خطوة لاحقة، وعلى وجه الخصوص في مؤلفه عن «المشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية» حيث أوضح أن مجرد حقيقة إجراء البحث قد تبين للعمال أن مشكلاتهم محل اهتمام الآخرين، وأن رئيس الشركة كان محبوباً من العمال وازداد حبهم له حينما وقف بجانبهم ضد المراقبين، وأخيراً تحول هذا الحسد

(16) علي عبدالرزاق حلبي - مصدر سابق، ص 41.

الهائل من العمال المنعزلين إلى جماعة ذات كيان وإحساس بالمسؤولية الاجتماعية عندما منحهم حق اختيار أوقات راحتهم بأنفسهم، وهكذا انتهى ميبو إلى بيان دور جماعات العمال وما يمكن أن تقيمه من عادات جمعوية ونظم وطقوس، وقدرتها على ممارسة نفوذ كبير ضد سلوك أفرادها⁽¹⁷⁾.

وقد ظلت هذه التفسيرات على مستوى الافتراض النظري حتى أعاد فريق هارفارد اختبارها وذلك عبر مشاركته لتحقيق هذا الهدف مع إحدى الشركات الأمريكية الكبيرة، التي كانت تهتم برعاية عمالها ورفاهيتهم وتقديم لهم الخدمات المتعددة، وهي شركة وسترن إليكتريك Western Electric خاصة في مصنعها هاوتورن في مدينة شيكاغو، الذي يقوم بتصنيع أجهزة التلفاز، ويبلغ عدد العاملين فيه (29000) عاملٍ يمثلون قوميات مختلفة⁽¹⁸⁾.

وقد اتضحت أهم نتائج هذه المشاركة بين هذه الشركة وفريق هارفارد في تنظيم برنامج بحوث وسترن إلكترتك الذي بدأ عام 1927م واستمر إلى عام 1932م⁽¹⁹⁾، الذي ذاعت شهرته في أنحاء العالم لدرجة أنه أصبح ينظر إلى كل مؤلف أو مقال يتناول دراسات العوامل الاجتماعية في موقف العمل، ولا يشير إلى ما حدث في هذا البرنامج بالتفصيل، بوصفه عملاً كاملاً⁽²⁰⁾، ولقد مر البرنامج بعدد من المراحل تمثل كل مرحلة منها تغييراً أساسياً في العروض والمنهجية المستخدمة:

1. المرحلة الأولى:

وتمثلت هذه المرحلة بدراسة ظروف العمل وعلاقتها بكفاية العمال ونظمت أثناءها تجربة غرفة الاختبار Test Room، وفيها تناول البحث أثر تغيرات عدة مثل: أوقات الراحة ووجبات الغذاء، وتقليل ساعات العمل، وأجريت التجربة على

(17) علي عبدالرزاق حليبي - مصدر سابق، ص 41.

(18) مصدر سابق P. 304 Fridman G.

(19) عبدالغفور يونس - تنظيم وإدارة الأعمال - دار الجامعات المصرية القاهرة 1964م، ص 85.

(20) أحمد فؤاد شريف - إدارة الأفراد والعلاقات العالمية، مطابع الصباح، القاهرة، 1968م،

ست فتيات لكي يصبحن تحت المراقبة المباشرة، بحيث يكون من السهل على فريق التجربة متابعة التغييرات التي تطرأ على معدلات إنتاجيتهن نتيجة تغير ظروف العمل، ولقد جاءت نتائج هذه المرحلة لتشير إلى ارتفاع واضح في معدلات إنتاجية الفتيات، على أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة أيضاً حينما حاول الباحثون في المرحلة الثانية عشرة من التجربة العودة إلى ظروف العمل السابقة، حين كانت الفتيات يعملن تسع ساعات كاملة دون وجود أوقات الراحة، أو وسائل الترفيه ولقد دفعت هذه التجارب الباحثين إلى استخلاص نتيجة تعني، أن هناك مجموعة أخرى من العوامل يفوق تأثيرها الظروف الفيزيائية للعمل، تدخلت في تغيير نتائج الدراسة، وأنه من اليسير تفسير ذلك إذا نظرنا إلى حجرة الاختبار بوصفها تمثل «موقفاً اجتماعياً»، فمن الواضح أن موقف الفتيات الست يختلف تماماً عن موقف بقية الفتيات في أقسام المصنع الأخرى، وذلك أنهن عزلن بمفردهن لأسباب خاصة، ولم يطلب منهن أن يقدمن إنتاجية غير عادية؛ بل أخبرن أنهن يقمن بدور أساسي في برنامج تجريبي، بالإضافة إلى ذلك أمكن لهن أن يتخلصن من قنوات الإشراف الروتينية حيث كن يعملن تحت إشراف أحد الباحثين، الذي حرص على إشراكهن في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهن، وعمل في الوقت نفسه على تنمية روابط وعلاقات اجتماعية قوية بينهن، وقد كان من نتيجة ذلك أن تغير موقف العمل تماماً فقد نمت لدى الفتيات مشاعر قوية بالاعتزاز نتيجة لموقفهن المتميز عن بقية عمال المصنع واستطعن تأسيس جماعة اجتماعية على درجة عالية من التماسك، لها قيمها ومعاييرها وأهدافها الخاصة. يضاف إلى ذلك كله أن تغييراً جوهرياً في طبيعة العلاقة بينهن وبين الإدارة (الإشراف)، قد حدث نتيجة لهذه التجارب ذلك هو الموقف الاجتماعي الذي أمكن في ضوءه تفسير استمرار ارتفاع معدلات الإنتاجية، فلقد أصبح مؤكداً أن تغيير نشاط الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولاً تغييراً في طبيعة العلاقات السائدة بينهن، وفضلاً عن ذلك فقد انتهى الباحثون إلى أن الصناعة تشكل مجتمعاً قائماً بذاته، تلعب فيه العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد والجماعات دوراً بالغ الخطورة، يفوق إلى حد بعيد تأثير

الحوافز المالية أو الظروف الفيزيائية للعمل⁽²¹⁾، وعن طبيعة الإشراف من الناحية الإدارية يقول فول وايت W. Fwhiete أن رئيس العمل (المشرف) لا يتعامل مع الأفراد والمال والمواد، بل مع المال والمواد بواسطة الأفراد⁽²²⁾.

2. المرحلة الثانية:

وفي هذه المرحلة من التجربة فقد اهتم الباحثون باستبيان (20.000) عامل بمصنع هاوثورن لتحديد جوانب بيئة عملهم التي يفضلونها أو يكرهونها⁽²³⁾، فلقد أثر تحليل نتائج التجربة الأولى ومحاولة تفسيرها عن الاتجاهات العقلية Mental attitudes للعمال على علاقة مستمرة بإنتاجيتهم المتزايدة، أما في المرحلة الثانية فقد اتجه اهتمام الباحثين إلى استجابات العاملين ومشاعرهم نحو ظروف العمل، ومكونات الإشراف الجيد، وكان هذا الجو الذي خطط على أساس ما أطلق عليه برنامج المقابلة الشخصية أو الاستشعار، الذي كان يهدف في الوقت ذاته إلى مراجعة النتائج الرئيسية لغرفة الاختبار (التجربة الأولى) التي تجمعت بعد أكثر من 16 ألف مقابلة شخصية غير متجانسة، وتميزت بالطابع الذاتي وجعلت من تحليلها واستخدامها في الواقع أمراً بالغ الصعوبة، ولكن أمكن لأحد مديري البحث مستنداً إلى هذه الملاحظات وحدها أن يشير إلى أن العلاقات بين الإشراف في الخط الأول First Line Supervisor والعامل الفرد، تمثل أهمية بالغة في تحديد الاتجاهات والروح المعنوية لدى العاملين أكثر من أي ظرف آخر.

3. المرحلة الثالثة:

ونظراً لما لاحظته فريق البحث لهذه الحقائق والمدلولات وجدوا أنفسهم في حاجة إلى دراسة أخرى في عام 1931م، حيث يتم عبرها تعيين مستشارين لعمل

(21) محمد علي محمد - مصدر سابق، ص. 140.

(22) Alfred J. Marrow. Making Management Human. New York 1957. P. 83.

(23) Harmans G. Group Factors in worker Producticty. Reading in Social Psychology ed. Maccob 1959 , PP. 586-587.

المقابلات الشخصية لجماعات مختارة من العاملين المهتمين في إصلاح الأجزاء الصغيرة التي يتركب منها الهاتف، حيث أوضحت هذه الدراسة عبر المقابلات إلى وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل هذه، حيث تحاول هذه الجماعة وعبر هذا التنظيم أن تصنع سوراً يخفي ما يدور داخل الجماعة أثناء العمل ويذهب هومانز Homanis في هذا الصدد، إلى أنه قد ظهرت قيادات على رأس هذا التنظيم غير الرسمي، حيث كان هناك دوماً شخص واحد يتحدث إلى الأشخاص الذين يدخلون الغرفة من الخارج سواءً كان مهندساً أو مشرفاً أو ملاحظاً أو غيره، ويقوم بالإجابة عن المشكلات الفنية المتصلة بالعمل، كما ظهر لها قائد آخر يضطلع بمهام مفايرة حيث يتعهد بمعالجة الموقف عندما يتجاوز أحد الأعضاء المستوى المتفق عليه للإنتاج، أو عندما يدخل أي عامل جديد إلى الجماعة وتعقيباً على ذلك يمكن القول إن الجماعة عينت قائداً يتصرف في شؤونها الخارجية، وآخر للشؤون والمسائل الداخلية، ووفقاً إلى ما أوضحه هومانز إذا كان الباحثون قد وجدوا أن الجماعات كانت سعيدة بما يجري داخلها، إلا أنهم أحسوا أيضاً أن أعضاءها غير راضين، وذهب الباحثون في تفسيرهم لهذه المشاعر المتناقضة إلى أن هذه المشاعر جاءت نتيجة لمشاعر الولاء الموزعة بين الجماعة والشركة⁽²⁴⁾.

4. المرحلة الرابعة:

وتأتي المرحلة الرابعة من التجربة التي نظمت فيها الدراسة المعروفة بغرفة لحظ تركيب أسلاك الأجزاء الطرفية للهاتف Bank Writing observation Test Room التي جمع فيها الباحثون بين طريقتين لجمع المعلومات هما المقابلة والمراقبة الشخصية، ويضيف هومانز بعض سمات هذه التجربة التي تميزها عن تجارب المراحل السابقة في البرنامج، حيث عدّ طريقة دفع الأجور هي صورة معقدة لنظام الحوافز الجماعية، كما أشار إلى سمة أخرى تمثلت فيما أطلق

عليه علاوة أحقية عمل اليوم Day work Allowance Claim، حيث يقرر هومانز أن النتائج التي توصل إليها الباحثون من هذه التجربة ظهور ما أطلق عليه اليوم المناسب للعمل Proper Work Day بين العمال، كما أشار الباحثون إلى أن الجماعة قد أقامت تنظيمًا اجتماعيًا غير رسمي حيث ذهب روشلسبرجر وديكسون Roelheslergen and Dickson إلى أنه قد وجد في غرفة المراقبة مجموعة من المعتقدات والأساليب الشائعة بين أعضاء الجماعة، كانت تبدو متعارضة مع الأهداف الاقتصادية للشركة في جوانب عديدة ومن هذه الأساليب ما يلي:

1. احتفاظ الجماعة بمعدل إنتاج ثابت.
 2. الوقوف بوجه أي تغييرات في مجال العمل.
 3. ظهور علاقات صداقة بين أفراد الجماعة حالما وجدوا أنفسهم في غرفة المراقبة.
 4. الاتفاق على اليوم المناسب للعمل.
 5. لا ينبغي لأي فرد أن يزيد من الإنتاج المتفق عليه، وأن لا يقل عن المستوى المطلوب منه.
 6. لا يجوز لأي فرد التصريح في أي شيء يلحق الضرر بأحد الأفراد أو الجماعة وإلا عدَّ واثياً.
- ومما تقدم يمكن القول إن هذا الجزء من الدراسة كان من نتائجه المهمة عاملان أساسيان فيما يتعلق بالعقلية والنفسية للجماعة وهما:
1. عندما يجتمع عدد من الأفراد ولو لمدة قصيرة ينتج عن هذا التجمع اتصال Communication غير رسمي يظهر فيه قادة طبيعيين أو غير رسميين.
 2. لعله من غير المحبذ تفكيك هذه الجماعات، ولكن يجب العمل على التوفيق بين مصالحها ومصالح الإدارة.

تجارب ميبو الأخرى:

قام ميبو ببعض التجارب الأخرى ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية في الصناعة ومن أهم هذه التجارب:

التجربة الأولى:

أجرى ميبو تجربة للتعرف على أسباب ارتفاع معدل الغياب بين العمال في أقسام أساسية في عملية الإنتاج، وهي أقسام الصب في مصانع ثلاثة للأعمال المعدنية عام 1943م، وعلى الرغم من أن ظروف العمل في الأقسام الثلاثة كانت على المستوى نفسه، إلا أن نسبة الغياب في القسم الثالث كانت منخفضة عن مثيلاتها في القسمين الآخرين⁽²⁵⁾ وأثناء البحث في السجلات الرسمية للغياب تم وضع مؤشرات لتحديد معدل غياب لكل عامل، وتمكن الباحثون من التوصل إلى وسيلة لقياس معدل الغياب بالنسبة لكل شخص، ومن ثم حاولوا مقارنة الأقسام على هذا الأساس⁽²⁶⁾، ووجدوا أن القسم الأخير يسوده روح جماعية تحض العمال على عدم التخلف عن العمل، وتجعل من الغياب أمراً غير مقبول ومخلاً لا تقبله الجماعة، بينما وجدوا أن ارتفاع معدلات الغياب في القسمين الآخرين يرجع إلى عدد من المشكلات والمتاعب التي تواجه العامل عند حضوره إلى المصنع صباحاً⁽²⁷⁾، وكذلك إلى الدور الذي يقوم به المشرفون والقواعد الإدارية وأسلوب التنظيم⁽²⁸⁾.

$$\text{معادلة تحديد نسبة الغياب} = \frac{\text{عدد العمال المتغيبين} \times 100}{\text{عدد الأيام الكلي}}$$

(25) علي السلمي - العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة، منشورات الأهرام الاقتصادي، القاهرة 1968م. ص 22-23.

(26) Miller D. C. and Form W. H. Industrial Sociology (2ed) Harper and Row Publishing. New york 1964, P83.

(27) علي السلمي - مصدر سابق، ص 32.

(28) Miller D. C. and Form W. H. P84. المصدر السابق

التجربة الثانية:

كما أجرى ميبو تجربة ثانية في أحد مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا عام 1944م للتعرف على أسباب ارتفاع معدلات التسرب وتغيير العمل، وكانت أهم نتائج هذه التجربة في أن نسبة تغيير العمل كانت مرتفعة بين العمال الذين لم يكونوا فريقاً والذين لم ينتموا لأي جماعة ولم يكن لديهم شعور بالولاء⁽²⁹⁾.

$$\text{معادلة تحديد نسبة التسرب} = \frac{\text{عدد العمال المتسربين}}{\text{عدد العمال الكلي}} \times 100 =$$

أهم نتائج فريق هارفارد:

لعله من المفيد توضيح بعض أهم نتائج بحوث فريق هارفارد في مجال العلاقات الإنسانية التي نذكر منها ما يلي:

1. عدم التسليم بنظرية السلوك الإنساني في الصناعة، حيث كان يعتقد أن العامل بمنزلة شخص يستجيب لأفعال الإدارة على أساس فردي تماماً، وأن المردود المالي هو الحافز الأساسي وإن لم يكن الوحيد، الذي يستجيب له وهذه النتيجة شجعت على وجود فكرتين:

أ. فكرة التخصص الوظيفي Functionalism

ب. فكرة نظام التحكم Span of Control

ومعنى هاتين الفكرتين أن التخصص يرفع من كفاءة العامل الإنتاجية، وأن العامل لا يخضع لحافز المردود الاقتصادي لإنتاجيته فحسب؛ بل أن إنتاجيته كثيراً ما تتأثر بعلاقاته مع الآخرين «وبمعنى آخر يتأثر إنتاج العامل الفرد بحالته الانفعالية التي تتأثر بدورها بانفعالات زملائه وقرنائه»⁽³⁰⁾.

(29) علي السلمي - مصدر سابق، ص. 87.

(30) علي عبدالرزاق حلبي - مصدر سابق ص 52.

2. إن العاملين في المصنع يشكلون جماعة لها معايير وقيم معينة وتنشأ فيما بينهم علاقات تفرز تنظيماً غير رسمي، قد لا يتبع خطوط التنظيم الرسمي كما تتطلبه الإدارة.

3. إن جماعة العمل يمكن أن تتحكم في الإنتاج وذلك بتحديد كمية المنتج عن طريق تعديل أساليب العمل المحددة⁽³¹⁾.

بعض التجارب الأوروبية في مجال العلاقات الإنسانية:

انتقل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى بعض البلدان الأوروبية، حيث يعدّ التنظيم الذي اعتمده شركة باتا Bata في زيلين Zlin بمورافيا Moravia وذلك بعد عام 1939م، الذي يهدف إلى تحسين اقتصاديات الشركة عن طريق الاهتمام بالعوامل السيكولوجية، حيث استعانت الشركة بالمعدات الآلية الحديثة في إنتاج الأحذية إلى جانب تقديمها للخدمات الاجتماعية من تأمين صحي ومعاشات ونادٍ ومستشفى وغيرها، وكذلك توجهت الشركة إلى ما يسمى بزيادة الجذب المركزي Center - attraction بمعنى «تضامن العمال» داخل الشركة، وذلك بأن أنشأت مدرسة تجريبية للتدريب على الأعمال التجارية لإعداد صغار العمال الذين يتميزون بأخذ المبادرات⁽³²⁾، هذا وقد قسمت الشركة على أساس تجاري إلى فروع مستقلة نوعاً ما، وكان كل فرع يتصرف على أنه وحدة مستقلة قائمة بذاتها، ويشترى من الفروع الأخرى التي تسبقه في تصنيع المواد التي يحتاج إليها ومن ثم يبيع منتجه إلى الفرع أو الفروع التي يلي مهمته في سلسلة من عمليات التشغيل، ويهدف هذا التقسيم إلى إثارة اهتمام الشخص ومبادرته ومسؤوليته ومهارته، وكان لكل فرع رئيس يقوم بشراء ما يريده للفرع بنفسه، ويعدّ الفرع كله مسؤولاً عن عيوب مصنوعاته وله الحق في تحقيق مكاسب أو خسائر، حيث يتم توزيع الأرباح وفقاً لمنزلة ومهارة العامل، ويوقع عقاباً على كل عمل سيئ⁽³³⁾ ولكن

مصدر سابق . 130 . G. P. Firedman (31)

(32) المصدر السابق - ص 335-336.

(33) المصدر السابق - ص. 337.

ما قام به رئيس الشركة من جهود أوجدت له حالة من الانسجام داخل الشركة مما نمت شخصيتها وأكسبها القوة والثراء، فلقد درس ذلك الرئيس بعض المبادئ التي جعلت منه شخصية أسطورية، حيث ألغى الألقاب، ولم يعترف إلا بالوظائف، وكان يقوم بثقب بطاقته بنفسه على ساعة الوقت عند وصوله إلى الشركة صباحاً، مثله مثل أصغر عامل بالشركة، وأخذ بسياسة الباب المفتوح، وعادة ما يتناول غداءه مع العمال ووقف موقف المحايد في أثناء المناقشة، فيترك كل الأطراف تعرض أفكارها صراحة ومن ثم يعرض أفكاره كما لو كان يتوسط الأفكار المعروضة على بساط المناقشة، وقد مثل هذا الرئيس ما كان يحلم به سان سيمون مما وصفهم برؤساء الصناعة الذين يجمعون بين الأخلاق والمقدرة، وكذلك كان هذا الرئيس يمثل ما كان ينشده اوجست كونت بالحكومة الإنسانية Human Government التي قررها التصور السيكلوجي للقيادة لدى مؤسسي حركة العلاقات الإنسانية الأمريكيين⁽³⁴⁾.

ومن التجارب الأوروبية أيضاً ما قام به جينارد بردت Genard Bardet الذي توصل عبر تجربته إلى أهمية الأخذ في الاعتبار المساواة في النظام والعدالة في التدرج الهرمي، وبأن يحافظ كل العاملين في مختلف المستويات على المواعيد بالتساوي، وقد أجريت تجربة أخرى في فرنسا حيث كانت تهدف إلى معرفة أهمية الحافز المادي في تغيير الجو السيكلوجي للشركة، ومن ثم تحقيق مستوى عال من التضامن بين العاملين وقد عرفت التجربة باسم طريقة الأجور التناسبية Proportional Wage، وكان رئيس فريق التجربة رجل الأعمال يوجين شولر Eu-gene Schuller واعتقد هذا الفريق أن الأجور تمثل للإنسان ما يمثله النبات للحيوان، ومن هنا جاء تركيز الفريق على الحافز المادي للعمال، فوجد فريق التجربة أنه من الضروري تغيير الأحوال العقلية للعمال، واستطاع الفريق في النهاية مستعيناً بكل الوسائل أن يجعل العمال ينظرون إلى مصالح الشركة على أنها مصالحهم، ويعدون نظام الأجور التناسبية نظاماً عادلاً، حيث كان يوضع

(34) المصدر السابق - ص. 323-327.

للعمال باستمرار الأسباب التي من أجلها زاد الأجر شهرياً أو قل في محاولة لإشراكهم في الأحوال المالية للشركة⁽³⁵⁾.

وبعد عام 1945م تأسس في فرنسا وإنجلترا ما يعرف بتنظيم حركة الأفراد بهدف تغيير العلاقة بين أصحاب رأس المال والعمال وأقامتها على أساس من المشاركة، وأدخلوا ما عرف بنظام جماعات العمال Work Groups حيث تصرف الأجر على أساس جماعي، وتتم المشاركة في الأرباح الناتجة عن زيادة الإنتاج، وكانت طريقة توزيع العائد تضمن للعمال حداً أدنى من الأجر شهرياً، ومشاركة متفق عليها في المكاسب المحققة، وبعد أن يحصل المسهمون في رأس المال على حصتهم، فإن الفائض يقدم للعمال بصورة حوافز على أساس المهارة والكفاية الفنية⁽³⁶⁾.

وفي شركة الهواتف الفرنسية أدخل نظام أثار الاهتمام في فرنسا وخارجها، وحقق نتائج مذهلة ويتمثل هذا النظام في طريقة الأرباح الجماعية، حيث يوزع العائد من الإنتاج في صورة أجور ثابتة شهرياً ونسبة في الربح ونسبة تعويض في مقابل مستوى المهارة الفنية والمسؤولية ومستوى المعيشة، وهناك مجلس للأرباح في الشركة يهتم بتوزيع هذا العائد، ويضم أعضاء من الإدارة والعمال حيث تتوافر للجميع فرصة الوقوف على التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج ثم تقرير معدلات الربح⁽³⁷⁾.

كما قام معهد توفستوك للعلاقات الإنسانية في بريطانيا بإجراء عدد من التجارب المنظمة والمثمرة في مجال العلاقات الإنسانية، وأشرف على تلك التجارب إليوت جاكس Elliot Jaques وركزت على وجه الخصوص بدراسة أسلوب يجمع بين القيادة والاستشارة Command and Consultation وقيم العلاقات الفعالة بين الإدارة والعمال في أحد مصانع لندن، وقد أفضت التجارب إلى

(35) المصدر السابق - ص. 335-337.

(36) المصدر السابق - ص. 336-346.

(37) المصدر السابق - ص. 343.

أهمية صياغة جديدة للإشراف، حيث نظروا إليها بوصفها علاقة مساوية للعلاقات التي تربط مدير الإدارة ورؤساء أقسامه.

التقويم النقدي لدراسة العلاقات الإنسانية:

على الرغم مما حققته الدراسات ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية من أهمية لمشاركة العمال وأهمية تحقيق مستوى عالٍ من الرضا عن واقع العمل، وأهمية الحافز المادي والتحسين من مستوى الإشراف الذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع كفاية الإنتاج لدى العاملين، والأهمية البالغة التي أولتها تلك الدراسات على أهمية ترابط الجماعة في المصنع، إلا أنه قد وجه إليها بعض من الانتقادات نذكر منها بإيجاز ما يلي:

1. لم تتعرض تلك الدراسات إلى ظاهرة الصراع داخل المؤسسات الصناعية.

2. أغفلت تماماً دور النقابات العمالية التي تأخذ على عاتقها رعاية حقوق العمال.

3. إن دراسات العلاقات الإنسانية أخذت طابع العقيدة القائمة في البلد التي ظهرت فيه، فيعتقد من ناحية كل من فريدمان وبراون وسيلز أن العلاقات الإنسانية كانت تسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة فقط وتتحيز لها، فلقد نظر بعضهم على حد تعبير براون إلى أعمال ميبو بوصفها تمثل وسائل مأكرة لتهديئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن أعمالهم فتزداد بذلك إنتاجيتهم وتقل مطالبهم⁽³⁸⁾.

4. يؤخذ على بعض الدراسات خاصة الأولى منها بأنها اتبعت في منهجيتها المنهج العلمي المطبق في العلوم التطبيقية في البحث، وهذا أمر ليس مقبولاً للتطبيق في مجالات الدراسات ذات الطابع الإنساني.

(38) Sayles L. Behavior of Industrial Work Groups. John Wiley and Sons, Inc. New York. 1958. P. 124

5. يجد الباحثون أثناء العقود الخمسة الماضية بأن مصطلح العلاقات الإنسانية قد أصبح نادر الاستخدام سواءً في الولايات المتحدة أو في غيرها، وقد أصبح الباحثون يستخدمون مصطلحاً آخر يعرف بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior والموارد البشرية Human Resources.

وعلى أي حال فإن العالمين ملر وفورم Miller and form أوضحوا بأنه يمكن استخلاص بعض النقاط من الدراسات العديدة التي قام بها الباحثون في هذا المجال والتي أطلق عليها بدستور العلاقات الإنسانية:

1. إن العمل نشاط جمعي.
2. تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقاً له.
3. إن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية والكفاية الإنتاجية.
4. إن الشكاوى لا تكون بالضرورة انعكاساً لحقائق معينة؛ بل هي في الغالب حالات تفصح عن اضطرابات في مكانة الفرد في المصنع.
5. إن العامل شخص تتحكم فيه ظروف واتجاهات عديدة مثل المطالب الاجتماعية داخل المصنع وخارجه.
6. تمارس الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل واتجاهات العمال، ومن فوائدها وفق رأي شنايدر Shnieder مايلي:

■ تخفيف الشعور بالملل والمتاعب.

■ توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد.

■ العمل على زيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.

■ توفير الفرصة للاستقلال الفردي.

■ زيادة الشعور بالأمان (39)

ويقول جاردنر عن طبيعة الجماعة غير الرسمية في المؤسسة الصناعية: «إنه من الممكن الاستنتاج بأن الجماعة غير الرسمية تمثل رد فعل أساسي للبيئة الاجتماعية والفيزيقية للإنتاج، وهي كذلك ليست ظاهرة مؤقتة يمكن التخلص منها بأمر من الإدارة؛ بل يمكن أن تعد الجماعة غير الرسمية بأن لديها القوة والأهمية الكافية فيما يتعلق بإنجاز مطالب العمال (40)»

ولكي تكون الصورة شبه مكتملة عن العلاقات الإنسانية في الصناعة فلا بد أن نتطرق إلى ما يعرف بسياسة العلاقات الصناعية والتوظيف، التي يعرفها علماء الاجتماع الصناعي بأنها «مجموعة الحوافز والامتيازات التي يتمتع بها الفرد العامل في المؤسسات الصناعية وكذلك أساليب الاختيار والتوظيف»، وتتكون مما يلي:

1. سياسة اختيار العمال والموظفين وتعيينهم.
2. سياسة تدريب العاملين ورفع مستواهم.
3. سياسة تقويم الأداء والوظائف وتحديد مستويات الأجور والمرتبات.
4. سياسة الترقيات.
5. سياسة الخدمات الاجتماعية.
6. سياسة العلاقات مع كل الجهات ذات العلاقة بالعمال وشؤونهم مثل وزارة العمل، وممثلي نقابات العمال.
7. كل ما تستطيع تقديمه المؤسسة الصناعية للعمال في جوانب أخرى، مثل التأمين الصحي وتدريب الأبناء ومنح بطاقات التثاء والترفيه.

(39) Schnaider , Industrial Sociology . New York 1957, P. 190.

(40) Gardener B. B. and Moore D. G. Human relations in Industry, Harper , New York 1956, P. 328.

وترتكز سياسة العلاقات الصناعية على تطبيق ما أمكن من الناحية الإنسانية في معاملة العمال والموظفين، وقد أظهرت الدراسات أن للعمال والموظفين حاجات أساسية يجب إشباعها وتحقيقها، ومن هذه الدراسات ما استمدت من بعض النظريات ذات العلاقات بالحوافز والمجال الحيوي للعمل والصحة النفسية ومن هذه النظريات الآتي:

نظرية الحاجات الأساسية (Basic Needs Theory)

يعبر ابراهام ماسلو Maslow في نظريته المعروفة بإشباع الحاجات الأساسية للإنسان بأنها تأخذ شكلاً هرمياً، قاعدته الحاجة الأساسية الأكثر إلحاحاً لبقاء الإنسان كضرورة توافر الغذاء والسكن، وتنتهي بقمة الهرم التي تمثل الحاجة إلى التطلع والمعرفة Self-actualization، وتتحقق هذه الحاجة بالنسبة لماسلو وفقاً للآتي:

- القدرة على إدارة الأحداث بطريقة صحيحة.
- القدرة على السمو بأنفسهم من الدخول في متاهات وجدل غير ذي جدوى.
- وجود رسالة واضحة والسعي لتحقيقها.
- القدرة على تحقيق الرضا عبر تطوير النفس بتقديم ما هو نافع.
- القدرة على حب التجربة في الحياة بطريقة جادة.
- الاهتمام بالأهداف المطروحة والعمل على الإسهام في تحقيقها على أحسن وجه ممكن.
- القدرة على الإبداع في إنجاز الأعمال.

نظرية الوجود - الارتباط - والنمو:

طور هذه النظرية ألدرفير (Alderfer) وهي نظرية متدرجة هرمياً أيضاً تبدأ قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية للوجود Existance كالغذاء والسكن والماء والهواء وظروف العمل، ثم تأتي الحاجات الأخرى وهي الشعور بالانتماء والارتباط

الاجتماعي بالمجموعة التي يعمل بها الفرد relatedness، ومن ثم تأتي الحاجة إلى النمو المهني وقدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المجموعة Growth، ويعبر عن هذه النظرية باللغة الإنجليزية بـ (Existence، Relatedness and Growth).

نظرية الصحة النفسية:

وقد طور هذه النظرية هلزبيرج Helzberg التي يعبر عنها أحياناً بالنظرية ذات العاملين وهما مجموعة عوامل الرضا ومجموعة عوامل عدم الرضا، أو ما يطلق عليها المحفزات الصحية ويعبر عنها أيضاً بالعوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالفرد، وقد توصل هلزبيرج في نظريته إلى التعميمات الآتية:

أولاً: عوامل خارجية ذات تأثير على الفرد Extrinsic وتتعلق بالوظيفة نفسها وتشتمل على:

- الراتب Salary.
- الأمن الوظيفي Job Security.
- ظروف العمل Work Conditions.
- المنزلة الاجتماعية Status.
- إجراءات المؤسسة Company Procedures.
- نوعية الإشراف Quality of Supervision.
- نوعية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة Quality of Interpersonal relationships among peers

ثانياً: العوامل الشخصية الداخلية Intrinsic وتشتمل على:

- الإنجاز والتقدم Achievement.
- الاعتراف بأهمية العمل نفسه Recognition.
- المسؤولية وإمكانية النمو Responsibility.

نظرية الحاجات الثلاث المكتسبة Three Acquired Needs .

وقد طور هذه النظرية ماكلياند Maclelland حيث يعتقد أن هنالك عدداً من الحاجات التي يكتسبها الفرد عبر تعامله مع المجموعة التي يعمل بها ويرتبط معها بصلة ثقافية Cultural .

ولعله من المفيد بعد أن تعرفنا على بعض نظريات التحفيز، أن نحدد تعريفاً يربط بين مناهج مختلف النظريات وسلوك الفرد في مجال عمله من حيث التفاني في العمل والانتماء والشعور بالرغبة في الإنجاز، ومن هذا المنطلق يعرف فرحات التحفيز بأنه «حصول الأفراد بالشغف والتلهف والسرور بأعمالهم وإيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تدمر أو شكوى، أو بلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل»⁽⁴¹⁾.

وأظهرت الدراسة التي قام بها ليندون وستوك F. G. L. Stock S. Wyatt J. F. Layndon أن العمال يتوقعون أن تتوافر في وظائفهم العوامل الآتية (مرتبة حسب أهميتها)⁽⁴²⁾.

1. الأمن الوظيفي
2. بيئة العمل المريح.
3. قرناء عمل طيبون.
4. رؤساء متسامحون.
5. فرص في التدرج الوظيفي.
6. رواتب عادلة.
7. الأخذ برأي العمال.

(41) فاروق أحمد فرحات - التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض 1993 - ص 12 .

(42) كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة 1960م، ص. 69 .

8. التدريب وفرصة الاستزادة من المعرفة في مجال أعمالهم.

9. تحديد ساعات العمل حسب ما هو مقرر.

10. أعمال غير مرهقة.

وتعدّ شركة جنرال إلكتريك General Electric من الشركات التي قطعت شوطاً في وضع السياسات الجيدة فيما يتعلق بعلاقتها مع العمال والموظفين، ومن هذه السياسات الصناعية ما يلي:

1. رواتب معقولة.

2. بيئة عمل ممتازة.

3. مشرفون ورؤساء يتمتعون بإلمام تام في مجال العلاقات الإنسانية في الصناعة.

4. شعور الأفراد بالاطمئنان الوظيفي.

5. التدريب المستمر للعاملين.

6. قيم تؤكد على احترام العمل.

7. توفير المعلومات للعاملين لمعرفة ما يجري داخل الشركة.

أما شركة الأغذية الأمريكية فقد وضعت سياسات للعلاقات الصناعية تتلخص فيما يلي:

1. لا بد أن تتناسب سلطة الموظف مع مسؤوليته.

2. يكون للموظف أو العامل رئيس واحد فقط.

3. الالتزام بالتسلسل الإداري فلا يمكن لأي شخص تخطي رئيسه المباشر.

4. عدم توجيه النقد علانية للموظف أو العامل.

5. رئيس الموظف المباشر يعلم بكل ما يحدث لموظفه أو عامله من ترقية أو مكافآت أو جزاءات تأديبية.

6. للعمال الفرصة في إبداء آرائهم فيما يتعلق بأعمالهم.

7. الأخذ بآراء العمال في اتخاذ القرارات التي لها علاقة برغباتهم وواجباتهم.

ولكي تكون هذه السياسات الصناعية مفهومة لدى العاملين لا بد من شرحها والتعريف بها بأساليب مختلفة ومكتوبة لكي لا يكون فيها مجال للتفاسير المختلفة لموادها وبنودها وتختلف هذه الأساليب من شركة لأخرى، ولكنها تتمحور جميعها حول الموضوعات الآتية:

1. الامتيازات والحوافز وسياسات التوظيف.

2. موقف الشركة المالي من الإيرادات والأرباح والخسائر.

3. السجل التاريخي للشركة.

4. السلع التي تصنعها الشركة واستعمالاتها.

5. البحوث العلمية التي تقوم بها الشركة.

6. برامج التوسع في الإنتاج والتوظيف.

7. تطور أعمال الشركة في مجال التصنيع.

8. سياسة العلاقات العامة.

9. التنظيم الإداري وتسلسل السلطات في الشركة.

ولقد قامت الجمعية الأهلية للمنتجين بالولايات المتحدة بالتعاون مع المجلس الصناعي الأهلي الأمريكي بإجراء دراسة عن أهم الموضوعات التي يريد العمال والموظفون معرفتها، وقد أوضحت الدراسة أن أهم المعلومات التي يرغب العمال والموظفون معرفتها عن المؤسسة الصناعية هي:

1. تاريخ المنشأة وتنظيمها الإداري.
 2. النواحي التجارية - البيع والتسويق ومعلومات عن المنتجات.
 3. السياسات الصناعية التي تتبناها المؤسسة.
 4. الإستراتيجيات الجديدة التي ترغب المؤسسة إقرارها بشأن النواحي التجارية.
 5. واجبات العمال والموظفين ومسؤولياتهم.
 6. فرص التقدم والتدرج الوظيفي.
 7. الأمن الوظيفي والنظرة المستقبلية للمؤسسة.
 8. السجل المالي للمؤسسة المتضمن الإيرادات والأرباح والخسائر.
- ولأهمية التعرف على رغبات العاملين والموظفين فقد تبنت بعض الشركات الكبيرة في الغرب الأساليب الآتية:

1. سياسة الباب المفتوح . Open Door Policy
2. عدم إهمال أي من الشكاوى.
3. وجود المرشدين الاجتماعيين والنفسيين.
4. الرفع من مستوى مشاركة الموظفين والعمال في أعمال الإدارة.
5. وجود المطبوعات والنشرات الخاصة بالمؤسسة.
6. وجود صناديق الاقتراحات.
7. عمل الاستفتاءات من وقت لآخر لمعرفة الآراء والاتجاهات داخل المؤسسة.
8. وجود نظام اتصال مفتوح للتحدث مع العمال والموظفين.

ويرى العادلي أن من أفضل الأساليب لمعرفة آراء العمال والموظفين هو إشراكهم في العديد من اللجان التي تكونها المؤسسة الصناعية، ومن هذه اللجان:

1. لجان الغياب والتأخر.

2. لجان فتح الحوار.

3. لجان المزداد.

4. لجان نظام الإجازات والمكافآت.

5. لجان الخدمات العامة⁽⁴³⁾.

وسائل وطرق الاتصال بالعمال والموظفين:

هناك طريقتان للاتصال بالعمال والموظفين من جانب الإدارة وهي:

1. طريقة الاتصال الشخصي.

2. طريقة الاتصال غير الشخصي.

ولكل من هاتين الطريقتين خصائص معينة، وفي أغلب الأحيان تعمل الطريقتان على رفع مستوى الاتصال الشخصي.

(44)

الاتصال الشخصي :

1. المشرفون والرؤساء

تمثل فئة المشرفين ورؤساء الأقسام جزءاً من إدارة المنشأة وهي حلقة الاتصال بين العمال والموظفين وبين الإدارة العليا في المؤسسة الصناعية، وهي الطبقة الإدارية التي على اتصال مستمر ومباشر مع طبقة العمال والموظفين، التي يتوجه إليها العمال والموظفون لحل مشكلاتهم وتلقي التعليمات والأوامر منهم، وعلى هذه الفئة من المشرفين والرؤساء تقع مسؤولية إبلاغ العمال والموظفين كل ما

(43) فاروق محمد العادلي - مصدر سابق، ص. 114.

(44) المصدر السابق - ص. 116.

يعنيهم من أمور كما أنهم مسؤولون لشرح القواعد والأسس الإدارية المتعلقة بهم، ولذلك فإن وجود مشرفين ورؤساء ممن لديهم الإلمام التام بالعلاقات الإنسانية أمر مهم لتوفير أسس الشعور بالأمن والرضا لدى العمال والموظفين ورفع من مستوى الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم ومشاركتهم بالجدية المطلوبة لإنجاز أعمال المؤسسة الموكلة إليهم.

كما أن لتوفير برامج التدريب لفئة المشرفين ورؤساء الأقسام أمراً مهماً لتحقيق المستوى المطلوب من الاتصال المباشر بينهم وبين العمال والموظفين.

الاتصال غير المباشر:

يتمثل أسلوب الاتصال غير المباشر بما تصدره إدارة المؤسسة الصناعية من نشرات وكتيبات وتقارير عن سير العمل في المؤسسة وإنتاجها، والتقارير المالية الدورية التي تشتمل على ما حققته من مبيعات والعوائد الربحية أو الخسائر.

عوامل نجاح وسائل الاتصال:

1. اقتناع المؤسسة من جدوى أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال والموظفين.
2. الاهتمام بالأسلوب المبسط في طرح المسائل التي ترى المؤسسة أهمية إلمام العمال بها.
3. ضرورة الالتزام بالصدق والأمانة فيما يصدر من نشرات وأرقام وإحصائيات عن المؤسسة.
4. أهمية إعطاء المعلومات على دفعات وليست على دفعة واحدة.
5. أهمية تكرار المعلومات للعمال والموظفين لكي يتمكنوا من تفهمها والإحاطة بها.

6. أهمية اختيار الوقت المناسب للاجتماع بالعمال والموظفين عندما تستدعي الحاجة ذلك، حيث إنه من غير المنطقي أن يعقد الاجتماع قبل نصف ساعة من انتهاء دوام العمل.

إن للاتصال بالطريقتين أهمية بالغة حيث تعملان على القضاء على البلبلة والتمزق الاجتماعي الذي ينشأ لدى العمال لعدد من الأسباب التي نذكر منها ما يلي:

1. اختلاف مستويات المزايا بين مختلف المؤسسات الصناعية مما يشكل تدمراً بين العمال والموظفين.
2. تطور المنشآت الصناعية من حيث الحجم وأساليب الإنتاج مما يدعو إلى قلة الاهتمام بفئة العمال والموظفين.
3. العمل عبر قنوات الاتصال إلى تعميق القيم والمبادئ التي تؤمن بها المنشأة لدى العمال والموظفين.
4. حاجة الصناعة المستمرة إلى وجود مزيد من العمال المهرة الذين يحتاجون دوماً إلى التدريب العالي؛ الذي بانعدامه قد يشكل أساساً لشكاوى أفراد تلك الفئة من العمال والموظفين.
5. أهمية وجود أسلوب التجاوب المتبادل بين الإدارة والعمال والموظفين الذي بانعدامه يشعر العمال بأنهم مهمشون ولا قيمة لهم في المنشأة.
6. إن الاتصال المستمر بين الإدارة والعمال والموظفين قد يؤدي إلى تفهم تلك الفئة لأحوال المؤسسة والموقف المالي لها، وبذلك يكون لدى تلك الفئة المعرفة التامة في حالة عدم وجود أي زيادات أو مكافآت في آخر العام.